

# Generación

*Resumen Ejecutivo*

## II Fase. El dilema

**ATREVIA**

LA CONSULTORA GLOBAL  
DE COMUNICACIÓN  
CON ESPÍRITU LATINO  
Nº1 EN ESPAÑA

**Deusto**  
Business School  
Universidad de Deusto  
Business Education to serve the World

# El dilema de la Generación Z

Carta de presentación

Los jóvenes que tienen en este momento entre 14 y 23 años se encuentran en nuestro país en un dilema. Por haber nacido en los últimos años del siglo pasado, internet les ha acompañado toda su vida, en todo momento, para estudiar, para ser controlados, para tener amigos y, por supuesto, para su ocio. Constituyen la vanguardia de la llamada *Generación Z*, la de los primeros jóvenes en separarse de los patrones que caracterizaban a los *millennials*. Pero el mundo no es todavía digital 100%. Tienen que elegir entre renunciar a parte de su identidad para adaptarse a una realidad hecha por y para sus padres y abuelos, o por el contrario ser ellos mismos aun a riesgo de quedar en la periferia del sistema. Seguir buscando el trabajo que ansiaban sus hermanos mayores o trabajar por proyectos y abrazar la *gig economy*. Sucumbir al descrédito generalizado en la política o comprometerse por cambiar lo que no les gusta. Ser fieles a las marcas de siempre o ser consecuentes con su mundo digital donde lo que importa es la experiencia del usuario y las recomendaciones. Estas son algunas de las conclusiones de un nuevo estudio sobre esta generación que por haber nacido muy cerca del cambio de centuria se la conoce también como los *centennials*.

En el año 2015 un grupo de investigadores de Deusto Business School con el apoyo de ATREVIA fueron pioneros en estudiar desde el rigor universitario, y en lengua castellana, la generación de los nacidos entre 1994 y 2010. Finalmente en marzo de 2016 se publicó el informe GENERACIÓN Z, EL ÚLTIMO SALTO GENERACIONAL que revolucionó a la opinión pública con numerosos impactos en todos los soportes consiguiendo que el término *Generación Z* se normalizase en el mundo latino. Tal y como recoge el citado estudio, Internet ha sido y es omnipresente desde edades tempranas para los integrantes de esta generación, pero la identidad colectiva de estos jóvenes va mucho más allá del consumo tecnológico. Junto a internet hay otros cuatro términos que empiezan por la letra i que también les definen: irreverencia, inmediatez, inclusión e incertidumbre. Irreverentes porque no dudan en llevar la contraria a sus padres, profesores o mayores, entre otras cosas porque han sido autodidactas. Inmediatez como las redes sociales que frecuentan, donde todo es rápido y fugaz. La economía colaborativa y la diversidad que abrazan les convierte en inclusivos. El mundo líquido en el que

han nacido, en palabras del filósofo Bauman, donde nada es estable y todo cambia, hace que la incertidumbre sea su compañera desde que nacieron en plena crisis global.

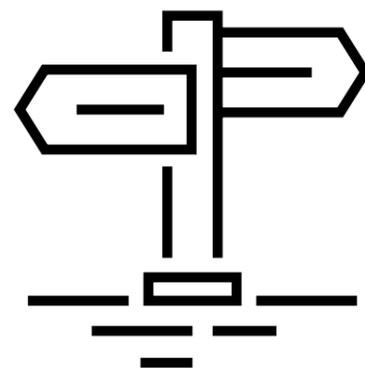
Ahora usted tiene en sus manos una nueva entrega de este estudio generacional. Durante la segunda mitad del 2016 y el primer trimestre de 2017 ATREVIA y Deusto Business School hemos entrevistado a 600 miembros de la *Generación Z* en España y Portugal para investigar el comportamiento de estos jóvenes en relación con el mundo del trabajo, sus preocupaciones como ciudadanos, así como los nuevos hábitos de compra. Además usando la técnica del *focus group* han sido otras 50 personas, entre directivos, empleadores y jóvenes, los que han opinado sobre los temas anteriores en siete encuentros celebrados en Barcelona, Bilbao y Madrid. Las conclusiones de este trabajo de campo nos llevan a afirmar que esta generación se encuentra ante un dilema, una encrucijada en la que pueden elegir el mejor camino o perseverar en los fallos de las generaciones anteriores. No será fácil pero esta segunda parte de nuestra investigación demuestra esa dualidad.

El dilema del prisionero es para los economistas el dilema más recordado. Es un problema básico de la llamada teoría de juegos que, aunque proviene de la matemática, estudia cualquier alumno del grado de administración y dirección de empresas. El enigma muestra que dos personas pueden no cooperar incluso aun cuando vaya en contra del interés de ambas. Fue desarrollado en los años cincuenta del siglo pasado por dos matemáticos, considerados los padres de la teoría de juegos, mientras

trabajaban para un laboratorio de ideas del ejército de Estados Unidos. Para los que no lo recuerden en el dilema la policía arresta a dos sospechosos. No hay pruebas suficientes para condenarlos y, tras incomunicarles, los visita a cada uno y les ofrece el mismo acuerdo. Si uno confiesa y el cómplice no, este último será condenado a la pena total, diez años, y el primero será liberado. Si uno calla y el cómplice confiesa, el primero recibirá esa pena y será el otro quien salga libre. Si ambos confiesan, ambos serán condenados a seis años. Si ambos lo niegan, todo lo que podrá hacer la justicia es encerrarlos durante un año por un cargo menor.

El punto clave del dilema reside en que las mejores opciones individuales finalmente, puestas en relación con la decisión del otro, son muy malas para cada uno de ellos. Ser egoísta tiene malas consecuencias. En cambio si se aplica la lógica, la única solución es cooperar entre ellos. Y además será la que dará el máximo beneficio común. Este planteamiento nos lleva a la correcta resolución del dilema, que es decir la verdad y cooperar.

Este resumen ejecutivo de GENERACIÓN Z, EL DILEMA describe alguna de las conclusiones de los *centennials* españoles en relación con el mercado laboral, la política y las marcas. Les anunciamos que muy pronto se conocerán cómo se comportan sus pares en Portugal y antes de que termine 2017 la investigación alcanzará toda la región iberoamericana. Hasta entonces, sean ustedes empleadores, colegas de trabajo, padres, amigos, profesores o bien estén ya vendiendo bienes o servicios a esta generación, les animamos a que conozcan



cómo desconfían de la educación superior actual por su falta de pragmatismo y lejanía de las vanguardias tecnológicas. También podrán saber que los Z españoles votaron masivamente en las últimas elecciones y se muestran muy preocupados por la situación política. O que como empleados, lo más importante no es el sueldo como lo era para sus mayores sino el ambiente de trabajo y la capacidad de conciliar. Finalmente estos jóvenes, en coherencia con otros estudios recientes, apuestan por la buena noticia del emprendimiento como el empleo ideal. Además, son la primera generación que aspira a equilibrar la relación trabajo y vida privada. Y en lo que respecta a sus hábitos de consumo son fieles pero cambian si las recomendaciones y la experiencia no van alineadas; su uso compulsivo de las redes sociales ha hecho que lo normal allí acabe siéndolo también a la hora de comprar.

Pero a la vez que todo lo anterior sucede, persisten demasiados jóvenes abocados a instalarse en la precariedad del empleo actual. Adolescentes que cuando dejen de serlo no podrán aspirar a formar una familia con los sueldos que percibirán. Nuevos votantes que ven que la nueva política ha envejecido demasiado rápido y volverán al desencanto. Jóvenes emprendedores que sufren los rigores de la misma administración que les anima a arriesgarse. Marcas que maquillan su falta de compromiso con su entorno con campañas de *greenwashing* dirigidas a estos nuevos consumidores.

Una contradicción pura, dos realidades que conviven en una misma generación. En definitiva una situación comprometida

para los jóvenes que no saben por qué optar, porque ni es bueno lo anterior ni lo que viene, porque el pasado no era tan malo ni lo es el presente. Casi la definición literal de dilema que nos ofrece el diccionario. Pero lo que no aparece en ningún manual es la solución mágica a esta disyuntiva. Nuestra investigación pretende aportar desde el rigor científico las pautas del comportamiento de más de siete millones de españoles que están llamando a las puertas de nuestra sociedad.

La teoría de juegos nace de la matemática aplicada y utiliza modelos para comprender más adecuadamente la conducta humana frente a la toma de decisiones. Estamos seguros que la solución del dilema del prisionero que hemos visto, cooperar, es la que los jóvenes de la *Generación Z* tomarán para resolver su particular dilema en el que se encuentran en este momento. Cooperar con el resto de generaciones sin renunciar a su verdad, sin traicionar sus valores y así conseguir un mundo más humano.

**Nuria Vilanova**  
es empresaria  
y presidenta  
de ATREVIA



**Iñaki Ortega**  
es doctor en economía  
y director de Deusto  
Business School

# Ficha Técnica

**600 entrevistas**

**Más de 50 participantes en focus groups**

**Más de 500 páginas de información**

**Más de 30 empresas involucradas...  
... para hacer foco y comprender a la Generación Z**



## Enfoque metodológico

Este estudio se desarrolla en dos fases. Un primer acercamiento a la realidad de los Z a través del análisis documental y de testimonios de algunos jóvenes, sirvió para focalizar los objetivos de lo que habría de ser un estudio más profundo de sus opiniones y valoraciones.

En esta segunda fase se ha establecido una estrategia metodológica que combina información primaria cuantitativa y análisis cualitativo, recogiendo las opiniones y percepciones tanto de los propios Z como de profesionales de RRHH y Marketing.

Estos expertos nos han aportado su visión y reflexión sobre la gestión de personas y acerca de la necesidad de nuevas estrategias de comunicación para estas nuevas generaciones.

Concretamente se han realizado un total de 600 encuestas a jóvenes Z en España y Portugal y siete Focus Group. En este informe se presentan los resultados y conclusiones extraídas del análisis de la población Z española.

## Target

Se entiende por *Generación Z* a la cohorte nacida entre los años 1994 y 2009. Según datos del padrón de

habitantes (Instituto Nacional de Estadística) son 7,4 millones de personas, es decir cerca del 16% de la población.

## Encuesta

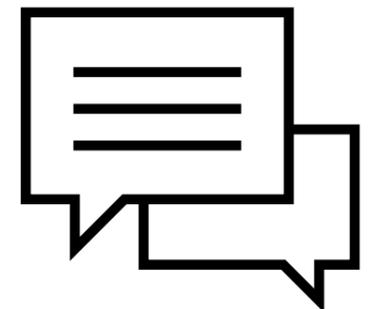
- **Muestra:** Se ha realizado una encuesta representativa de los jóvenes Z para el conjunto de España atendiendo al grupo de edad de 14 a 22 años. Aunque la *Generación Z* comprende una rango de edad más grande, aproximadamente de los 8 a los 22 años, la encuesta se dirige a los jóvenes de mayor edad, más cerca de las temáticas y objetivos de este estudio. Además, la normativa permite entrevistar a los menores de 16 años sólo con presencia o consentimiento de su padre, madre o tutores legales, motivo por el cual las personas de 14 y 15 años han contestado a la encuesta a través de esta figura.

La muestra se ha distribuido de forma proporcional por sexo y grupos de edad. Para el cálculo de las cuotas proporcionales se ha partido del padrón de habitantes (Instituto Nacional de Estadística). Tras la finalización del trabajo de campo se aplican unos factores de ponderación para equilibrar la muestra y obtener datos representativos.

- **Margen de error:** El margen de error de la encuesta a 300 jóvenes españoles Z es del  $\pm 5,7\%$  con el 95,5% de confianza (dos sigmas), siendo  $p=q=50\%$ .
- **Cuestionario:** Se ha elaborado un cuestionario estructurado y precodificado con una longitud de 120 variables.
- **Trabajo de campo:** Encuesta CAWI (Computer Assisted Web Interviewing), realizada en un panel de encuestas online durante el mes de febrero de 2017.

## Focus Group

- **Muestra cualitativa:** Se han realizado un total de 7 Focus Group: 1 con jóvenes Z de 14 a 18 años; 1 con jóvenes Z de 19 a 22 años; 3 con profesionales y altos cargos de Recursos Humanos; 2 con profesionales y altos cargos de Marketing.
- **Composición:** Todos los Focus han tenido entre 6 y 8 participantes.
- **Trabajo de campo:** Durante los meses de febrero y marzo de 2017.
- **Empresas colaboradoras en los Focus Group de Recursos Humanos y Marketing:** ACSA (Grupo Sorigué), Asepeyo, Bandai Namco Games, Bosch, Cámara de Álava, Castañer, IMIM (Institut Hospital del Mar d'InvestigacionsMèdiques), Cuatrecasas, DSM Coating Resins, EasyJet, El Corte Inglés, Eroski, Fnac, Grupo Freixenet, GSK, ISS Facility Services, Jaguar - Land Rover España, Kaefer, Laboral Kutxa, LAE -Loterías y Apuestas del Estado, Marqués de Murrieta, Mutua Madrileña, Near Technologies, Osakidetza, PIMEC (Micro, Petita i Mitjana Empresa de Catalunya), Real Club de Polo de Barcelona, Repsol, SEA, Selligent, Silhouette Optical España, Swarovski Iberica, Zara.



# Ciudadanos Z

Las instituciones y actores del sistema político sufren un notable desgaste de credibilidad entre los sectores más jóvenes de la población. La clase política se enfrenta al reto de llegar a ellos, que muestran en general, lo que ha dado en llamarse desafección política.

No obstante, la ciudadanía y las formas de participación política han evolucionado al margen y en paralelo de la lógica, los procedimientos institucionales y las organizaciones tradicionales, por lo que esta desafección no debe confundirse con falta de interés o implicación.

## Las claves

- Para estos jóvenes el sistema educativo no se adecúa a los requerimientos que luego encuentran en el mercado de trabajo. El 64% de los jóvenes encuestados cree que invertir en educación es prioritario para el desarrollo del país.

¿Cómo cubren los Z estas deficiencias? Se "buscan la vida" desarrollando habilidades autodidactas, donde Youtube es uno de sus grandes aliados.

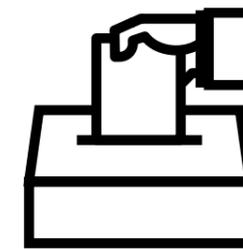
“ He estado en dos universidades y ninguna me ha parecido gran cosa. Te dan mucha teoría y luego no te preparan para la práctica, y la práctica está desfasada ”

“ Aprendo con youtube, en tutoriales. No he estudiado mucho por libros ”

“ A mí me gusta la psicología. Lo aprendo por mi cuenta por internet ”

(Focus Group Z 19-22 años)

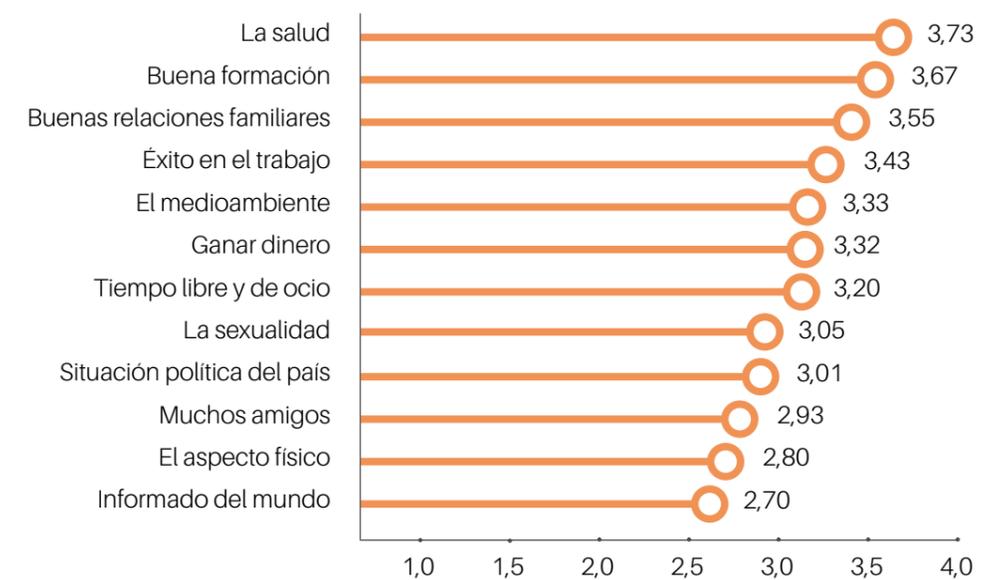
- La participación de los Z en las últimas elecciones fue superior a la media nacional, por lo que muestran interés y ejercen su derecho a voto. Pero la dialéctica y la comunicación política no logra llegar a los Z.



De los Z con derecho a voto el **78%** acudió a votar

- Ni son "ni-nis", ni quieren serlo. Les interesa en alto grado la salud, la formación, las relaciones familiares, el éxito en el trabajo, el medio ambiente y ganar dinero. Todo ello, por encima de su tiempo de ocio.

Para cada uno de estos aspectos de la vida, ¿hasta qué punto son importantes para ti? Valoración media sobre escala de 1 (ninguna importancia) a 4 (mucha importancia).



# Talento Z

Los Z son una generación que no viene a trabajar, sino a vivir una experiencia profesional que les satisfaga, afín a su forma de entender el mundo en el que viven: interrelacionado, transparente y marcado por la imagen y las imágenes. Su aspiración profesional no está dirigida a ser jefes, sino a adquirir conocimientos y

experiencias que les hagan referentes para encarar nuevos desafíos profesionales.

La necesidad de estabilidad y seguridad de generaciones anteriores, convive con el deseo de novedades, desafíos y vías de desarrollo variadas que destacan en esta generación.

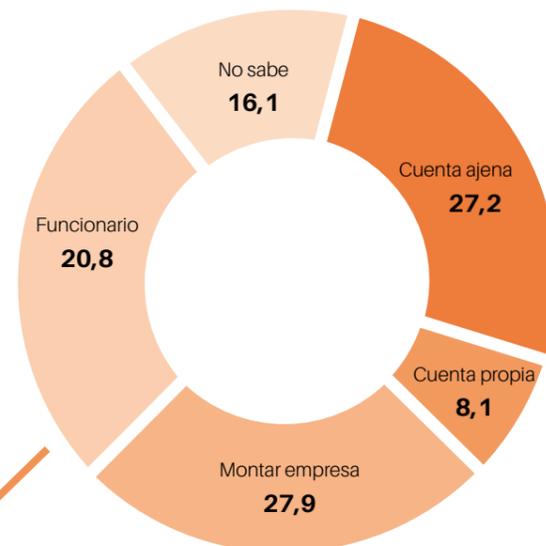
## Las claves

- La *Generación Z* tiene claro lo que quiere a la hora de optar a un puesto de trabajo ideal. Se decantan principalmente por el buen ambiente laboral, la conciliación y la posibilidad de desarrollar su carrera profesional, aspectos que han sido valorados en importancia, con una media que oscila entre 3,5 y 3,7 sobre 4. Estas prioridades destacan por encima de otros factores como la estabilidad y tener un buen salario.

- **Autonomía o estabilidad, esa es la cuestión.** Seguramente la Z sea la primera generación que, más allá de no aspirar a tener el mismo trabajo para siempre, vive el cambio como algo inherente a su vida. La flexibilidad laboral y los continuos cambios en el mercado de trabajo forman parte de su imaginario colectivo.

**Si pudieras elegir un tipo de trabajo, ¿cuál te gustaría más?**

(distribución porcentual)



- En esta generación conviven una visión aún "prudente" que busca la estabilidad necesaria para el desarrollo de un proyecto de vida, y una mayoría de jóvenes con una visión más "aventurera", caracterizada por priorizar la satisfacción de sus inquietudes intelectuales.
- Las aspiraciones que muestra esta generación plantean dos grandes desafíos para la gestión de personas: la forma de medir la productividad y la necesidad de un alineamiento de las personas con los valores corporativos.

“

*Déjale ir al partido del miércoles, no le importará trabajar el sábado*

”

**Raquel Muñoz**

Responsable de Gestión del Talento y Desarrollo en GSK

- Su incorporación al mercado laboral, hará necesario desarrollar competencias y habilidades de liderazgo transgeneracional; de esta manera la cohabitación de los Z con otras generaciones en la organización será realmente un valor diferencial.

“

*La dificultad es mantener la energía del empleado que lleva mucho tiempo en la empresa y ve que entran nuevas generaciones que mueven la base. Buscar ese difícil equilibrio entre los empleados que te proporcionan estabilidad a la estructura y quienes aportan la visión de mañana y pasado mañana*

”

**Pau Juste**

Director de RRHH en Asepeyo

- Los Z son cien por cien digitales. Utilizan internet para buscar empleo, formarse e interactuar con marcas y empleadores. El perfil digital de estos colaboradores requiere una gestión de personas digitalizada.



*[En internet] no vale estar, hay que participar*



**Diana Gómez**  
Técnico de Cultura Corporativa en Repsol



*Hoy en día las valoraciones en redes sociales influyen en todos los sectores. Por ello consideramos que los temas reputacionales son primordiales. Ya es habitual que los servicios de cualquier compañía se califiquen como venía pasando en el sector turístico*



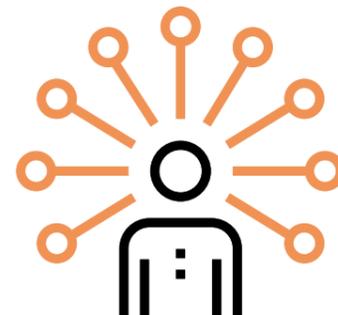
**Ricard Casas**  
Director de Personas y Servicios en Issword



*Las redes sociales son bidireccionales y así las entienden. Con la red social se moviliza a los empleados y a los de fuera*



**Diana Gómez**  
Técnico de Cultura Corporativa en Repsol



# Consumidores Z

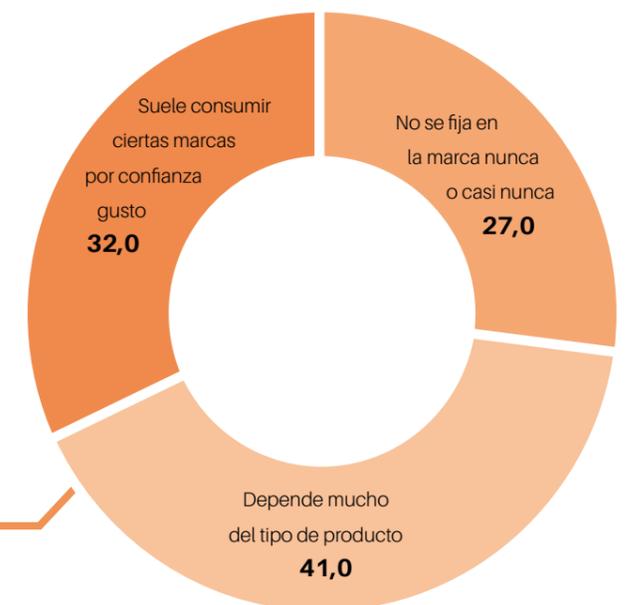


Los Z suelen ser fieles a las marcas, aunque rompen con las pautas de consumo tradicionales. Ponen foco en la inmediatez de su necesidad en detrimento de la calidad y asumen un uso efímero de lo comprado.

Seducirlos con productos específicamente pensados para ellos y estableciendo una comunicación y un branding personalizado es el reto del marketing para conquistar a los Z.

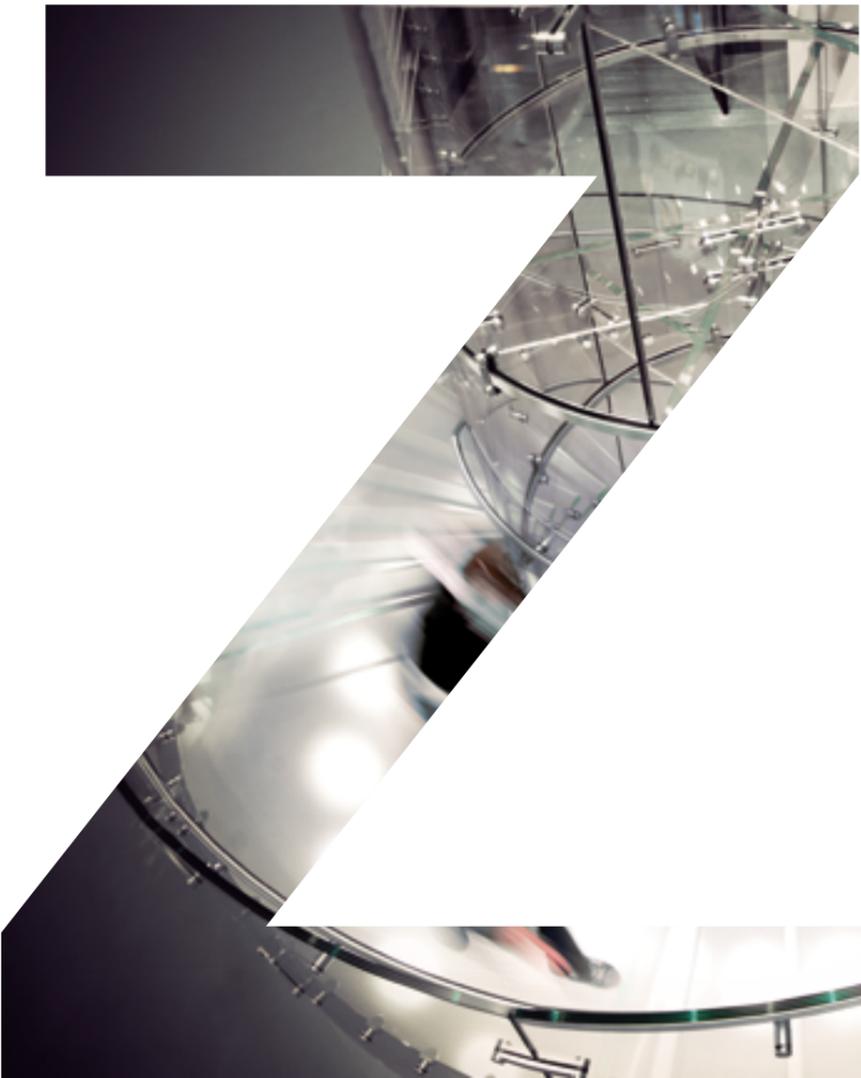
## Las claves

- Su grado de fidelización con las marcas es relativo y responde a varios criterios.



Los Z valoran que el precio sea asequible a la hora de elegir un producto, pero tienen en cuenta una buena imagen de marca y calidad.

- El 92% señala internet como el canal para informarse de las marcas y los productos que van a comprar. Le siguen, muy por detrás, las experiencias de sus amigos y conocidos, con algo más del 52%, y la televisión, con el 42%.
- Es un consumidor empoderado. Se ha acostumbrado a utilizar Internet para conocer plenamente los productos que desea comprar, sus funcionalidades, sus utilidades, quiere saber cómo se adecúa a sus necesidades.
- Los Z son incrédulos de actitud. Contrastan los inputs que reciben de las marcas a través de Internet, comparan con otras opciones y comparten opiniones entre iguales.



“

*Son incrédulos en el buen sentido, ellos quieren saber, no hay nada que se crean a priori. Esa incredulidad positiva es una característica de los Z*

”

**José Carlos García**

Director de Marketing y Comunicación  
en Marqués de Murrieta

- Para los Z el producto debe llevar asociada una experiencia. Para ellos lo importante es sentir. Esto es lo que les motiva a compartir contenidos entre ellos.
- El proceso de compra también es una experiencia para los Z. Ofrecer opciones de compra omnicanal será la mejor estrategia de las marcas para atraer a los consumidores Z.

“

*Debemos buscar la omnicanalidad, saber ponerse en los zapatos de todos los clientes. Que puedan interactuar con nosotros. Que estén en nuestro facebook y acaben en nuestra tienda. Ahí es donde más debemos invertir*

”

**Maria Coll**

Direct Consumer Marketing Manager  
en Swarovski Iberica SA

- Las Redes son la puerta principal de acceso a la información, donde los influencers juegan un papel primordial. La figura del influencer segmenta el mercado, en la medida en que cada uno de ellos se especializa en algún tema en concreto.

“

*Hay todo tipo de Bloggers. Lo ideal es escoger el especializado en tus necesidades*

”

**Cristina Castañer**

Directora de Marketing  
en Castañer

## Sobre ATREVIA

La Consultora Global de Comunicación con espíritu latino nº1 en España, con 28 años de experiencia y presencia en más de 15 países, que opera en los cinco continentes. Cuenta con un equipo multidisciplinar compuesto por más de 320 profesionales convencidos de que la comunicación tiene poder para cambiar realidades. ATREVIA apuesta por la investigación y el desarrollo del conocimiento en comunicación como elemento transformador empresarial y social, por eso se ha convertido en referente en innovación en el sector.

## Sobre Deusto Business School

Fundada en 1916, la escuela de negocios de la Universidad de Deusto es la business school más antigua de España. Deusto Business School es un referente en la formación de líderes empresariales y emprendedores y cuenta con una de las mayores redes de antiguos alumnos del país. Tiene tres ejes de diferenciación que impregnan de manera transversal toda su oferta educativa: estrategia digital, humanismo y competitividad, y emprendimiento e innovación.

# ATREVIA

LA CONSULTORA GLOBAL  
DE COMUNICACIÓN  
CON ESPÍRITU LATINO  
Nº1 EN ESPAÑA

**Deusto**  
Business School  
Universidad de Deusto  
Business Education to serve the World

Este documento es el resumen ejecutivo del estudio elaborado por ATREVIA y Deusto Business School. El equipo de investigación ha estado compuesto por Nuria Vilanova, Iñaki Ortega Cachón, Isabel Lara, María del Barco e Iván Soto San Andrés.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, difundir o de cualquier manera explotar cualquier parte de este contenido sin la autorización previa de ATREVIA.

**Si está interesado en obtener el informe completo puede solicitarlo en [areadeconocimiento@atrevia.com](mailto:areadeconocimiento@atrevia.com)**

